

PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE GESTÃO DE CUSTOS NA CADEIA DE NEGÓCIOS DE UMA GRANDE AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA

Francisco Isidro Pereira

Resumo:

Este estudo delinea o processo de captação de informações no tocante ao gerenciamento de custos no setor avícola tomando como unidade de análise os participantes do modelo de integração de uma grande agroindústria brasileira. O objetivo é descrever como o modo de gerir custos é internalizado no âmbito dos integrados de forma a configurá-lo numa perspectiva de integração a cadeia de negócios da agroindústria. A fronteira estabelecida para o estudo limita na parceria produtores integrados e a Perdigão. Não descolando, todavia, os vínculos estabelecidos com os demais elementos do ambiente. O resultado constitui-se num estudo de caso, cuja formatação, selecionamos diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análises documentais. Apesar do instrumento de gestão possibilitar aderência aos sistemas de medição de desempenho quer no ambiente gestorial da empresa como no integrado, a praticidade é destituída da realidade.

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE GESTÃO DE CUSTOS NA CADEIA DE NEGÓCIOS DE UMA GRANDE AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA

Francisco Isidro Pereira (Universidade Federal de Roraima – Brasil) fsidro30@hotmail.com

Resumo

Este estudo delinea o processo de captação de informações no tocante ao gerenciamento de custos no setor avícola tomando como unidade de análise os participantes do modelo de integração de uma grande agroindústria brasileira. O objetivo é descrever como o modo de gerir custos é internalizado no âmbito dos integrados de forma a configurá-lo numa perspectiva de integração a cadeia de negócios da agroindústria. A fronteira estabelecida para o estudo limita na parceria produtores integrados e a Perdigão. Não descolando, todavia, os vínculos estabelecidos com os demais elementos do ambiente. O resultado constitui-se num estudo de caso, cuja formatação, selecionamos diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análises documentais. Apesar do instrumento de gestão possibilitar aderência aos sistemas de medição de desempenho quer no ambiente gestor da empresa como no integrado, a praticidade é destituída da realidade.

Palavra chave: Aprendizagem Organizacional, Agroindústria, Integrado.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual.

1. Introdução

Numa relação de parceria de negócios os pilares de sustentação fluem na convergência do ganha-ganha. Ambos os parceiros querem o melhor pelo seu dinheiro (valor por dinheiro), enquanto a parceria firmada procura auferir o máximo de dinheiro pelo valor que produziram (dinheiro por valor). Tal valor resulta das atividades e/ou ações empreendidas as quais pactuadas pela parceria. Essa operacionalidade gera os custos.

Coloca TRINDADE *et al.* (1995) que independente do tipo de atividade desenvolvida, o que mais requer a atenção por parte dos executivos é o custo que envolve o negócio enquanto informação que subsidia o processo de tomada de decisão empresarial. A partir de sua metodologia de cálculo, do seu controle e da capacidade de sua redução, vai depender o sucesso de qualquer empreendimento. Confere a autora discussões de teóricos e práticos em torno dos custos que incorrem as empresas, bem como aumentam as preocupações de empresários na busca por melhores processos de produção e técnicas de gestão administrativas que lhes auxiliem na obtenção do custo mínimo. Acirrando ainda mais tal fato, está o processo de produção global da economia o qual está a exigir das empresas alto poder de competição, expresso em ganhos de produtividade e melhoria da qualidade, na busca pela máxima eficiência operacional.

Atualmente o mercado avícola mundial vem passando por processos de reestruturação e mudanças decorrente principalmente do processo de globalização da economia, do nível de competitividade e da necessidade da racionalização dos procedimentos gerenciais.

No Brasil particularmente, o maior problema que a cadeia produtiva avícola enfrenta está relacionada com o mercado. Houve uma expansão acelerada da produção, uma intensa absorção de tecnologia de produção, organizacional e logística. Focalizando nesse contexto o raciocínio de FERNANDES (2001), o acesso, informação e conhecimento são entidades cada

vez mais vitais num mundo altamente competitivo e conectado, e quem não as possuir estará inexoravelmente à margem das oportunidades.

Considerando que custos é uma variável de gestão no bojo dos negócios e capaz de catalisar o diferencial nas ações competitivas, este estudo delinea o processo de sua captação de informações no âmbito do setor avícola tomando com unidade de análise os participantes do modelo de integração de uma grande agroindústria brasileira.

O objetivo é descrever como o modo de gerir custos é internalizado no âmbito dos integrantes de forma a configurá-lo numa perspectiva de integração a cadeia de negócios da agroindústria.

2. O complexo agroindustrial da avicultura

Ancorando em COELHO e BORGES (1999), a avicultura é um dos componentes mais importantes do *agribusiness* mundial e nacional. Resgatando o aspecto conceitual, os agronegócios envolve a produção agrícola propriamente dita, as atividades ligadas no suporte à produção, conhecidas como *backward linkages* (ligações para trás), e as relacionadas com o processo agroindustrial e de suporte ao fluxo de produtos até a mesa do consumidor final, conhecidas como *forward linkages* (ligações para frente).

No suporte à produção vinculam-se ao setor agrícola as indústrias de fertilizantes, defensivos, máquinas e equipamentos agrícolas, financiamentos (crédito rural para investimento e custeio), pesquisa agropecuária e os transportes de insumos. Na fase de distribuição e processamento, a avicultura, suinocultura, os agentes financeiros que apóiam a comercialização, os armazenadores e o comércio (atacado e varejo), neste último encaixando-se inclusive o importante subsetor de alimentação comercial (restaurantes, lanchonetes, bares entre outros).

O conceito supra mencionado de agronegócios tem implicações profundas na organização econômica das nações, particularmente do Brasil, pois mostra a dimensão estratégica da agricultura. No bojo conceitual o setor agrícola não é visto como uma atividade estanque, cujo valor adicionado representa apenas uma pequena parcela do Produto Interno bruto (PIB), que decresce com o desenvolvimento econômico.

O desenvolvimento da avicultura pode ser considerado como a síntese e o símbolo do crescimento e modernização do agronegócio no Brasil. Isso porque a atividade avícola reúne em sua estrutura funcional os três elementos mais importantes no cálculo econômico do capitalismo em sua configuração atual: tecnologia de ponta, eficiência na produção e diversificação no consumo.

A coordenação integrada do complexo sistema é fundamental em face das dificuldades naturais de estocagem na cadeia, seja de aves vivas, seja do frango abatido. Com isto, a produção de carne de frango toma aspecto de uma linha de produção industrial, tornando possível mapear a origem de todo um conjunto de gastos incorridos.

Em agricultura, de acordo com CASTRO *et al.* (1994), os problemas se revelam no âmbito do agroecossistema em que a área de cultivo ou criação está inserida. Consoante ainda a CASTRO *et al.* (1995), os sistemas produtivos são a resposta da inteligência humana, no sentido de gerenciar estas complexas interações em seu favor.

No gerenciamento dos sistemas produtivos, busca-se, em geral: (a) maximizar a produção biológica e/ou econômica; (b) minimizar custos; (c) maximizar a eficiência do sistema produtivo para determinado cenário sócio-econômico; (d) atingir determinados padrões de qualidade; (e) proporcionar sustentabilidade ao sistema produtivo; (f) garantir competitividade ao produto. Nestes termos, CASTRO *et al.* (1995) contempla os itens (a) a (e) e estende a

definição de sistema produtivo como sendo um conjunto de conhecimentos e tecnologias aplicados a uma população de vegetais ou animais em determinado ambiente de utilidade para o mercado consumidor buscando atingir um dos objetivos descritos.

O meio ambiente exerce forte influência sobre os sistemas produtivos e sobre os demais componentes das cadeias produtivas. Forma sistemas naturais ou ecossistemas, envolvendo e delimitando os demais sistemas, formando um conjunto de “sistemas dentro de sistemas”.

3. Aspectos da gestão de custos de produção

Mudanças tecnológicas, embora não sejam os únicos fatores que exercem papel decisivo na reestruturação da indústria avícola. Outras alterações são significativas nesse processo de reestruturação, apesar de mais difíceis de isolar. Assim, além das novas tecnologias, outros fatores afetam, como o ambiente econômico e científico, a capacidade tecnológica e a gestão da empresa. Nesta, salientando a gestão de custos. PEREIRA (1998), aponta que o termo custo, por si só, não possui nenhum significado se não fizer referência a algum objeto. O custo de um objeto em particular pode simultaneamente fazer parte dos custos de vários objetos, simultaneamente.

Por se tratar de uma indústria produtora de *commodities*, ou seja, os produtos são pouco diferenciados e a rentabilidade depende fundamentalmente de vantagens de custos no processo produtivo.

A microeletrônica tem exercido um papel preponderante na performance dos custos. O marco inicial está assentado na biotecnologia através do melhoramento genético. RIZZI (1994) aponta que simultaneamente ao melhoramento genético, desenvolvem-se novas técnicas de alimentação animal, com processos modernos e computadorizados na composição da ração ao ponto ótimo nas diversas fases de alimentação. Isso evidentemente permitem composições alternativas mais rentáveis, dada a possibilidade de substituição de insumos. No mesmo circuito de inovações tecnológicas, desenvolve-se a técnica de reprodução das aves via incubatórios, que aumentam a velocidade de geração de aves e reduzem o tempo de eclosão dos ovos.

O efeito dessas inovações é uma sensível redução de custos resultando em melhores margens de lucro e ganhos internos de eficiência na cadeia. Os aperfeiçoamentos nas formas de produzir são constantes e as melhorias de processos produtivos na industrialização de produtos aparecem, no interior das firmas, como uma tendência de incorporação de conhecimentos próprios adquiridos com o aprendizado, assegura RIZZI (1994).

Nesse contexto o modelo de gerenciamento de custos do segmento se apóia nas maneiras pelas quais a empresa pode assegurar uma vantagem de custo sustentável. Na concepção de WILSON (1990), se tomarmos a estratégia de liderança dos custos, ela é possivelmente o motivo pelo qual uma empresa que tem vantagem de custo (isto é, um baixo custo médio unitário para as especificações requeridas pelo mercado e dadas as condições de mercado apresentadas pelos competidores) pode ser forte, enquanto seus concorrentes que têm desvantagem de custo são, logicamente, fracos. Analisando isso pela lógica empresarial e enfatizando as curvas de aprendizagem (isto é, que os custos realmente diminuem à medida que o acúmulo de experiências cresce), concluiremos que a empresa que tem a maior experiência possivelmente também terá o custo unitário mais baixo. Essa posição de liderança nos custos possivelmente dará sustentação para lucros mais altos.

O processo produtivo da cadeia que envolve as transações desde as fases de produção dos insumos até a distribuição de produtos finais, nos mercados consumidores, é liderada e organizada pelas agroindústrias através da integração vertical e horizontal.

O relacionamento contratual entre a agroindústria e os produtores rurais, criadores de frango de corte, caracterizam-se pela utilização da mão-de-obra familiar. Isto é comum, por ser o produtor dono da pequena extensão de terra e praticar em sua propriedade diversas atividades, buscando com isso garantir certa estabilidade frente às oscilações nos preços praticados no mercado agropecuário. De um modo geral, os compromissos do parceiro-produtor são básicos: receber as aves, fornecer mão-de-obra, instalações e equipamentos adequados, energia elétrica, gás, lenha, cama, inseticidas e raticidas e entregar os frangos prontos para o abate.

Na percepção de OLIVEIRA (2000), um processo passa a ser dominado quando se entendem as relações de causa e efeito de *inputs* e *outputs* e se faz uso deste conhecimento para obter os resultados desejados.

Após a identificação das unidades críticas de processo, é preciso definir como avaliar se estas estão cumprindo bem o seu papel, ou seja, se estão alcançando os resultados esperados.

Para avaliar um determinado processo produtivo, a primeira tarefa a ser realizada é definir o que deve ser medido neste processo, para julgar o seu desempenho. Todo processo deve ser avaliado de acordo com o seu resultado e, para isso, são identificados os “Itens de Controle” deste processo, que são índices, números ou valores que medem o resultado de um processo.

4. Conhecimento versus aprendizagem organizacional

Conforme discorre PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002) no mundo acadêmico e na prática de negócios, os indivíduos definem suas próprias terminologias para se adaptarem a um método ou problema específico. Neste ponto os autores tecem a distinção entre dados, informações e conhecimento. Os dados são passíveis de interpretação dentro de um contexto específico, fornecendo, dessa forma, informações ao receptor. Quando as informações são interligadas, estas podem ser usadas em um campo de atividade específico, e isso passa a se chamar conhecimento. Às vezes, são descritos níveis adicionais, tais com sabedoria, inteligência ou capacidade de reflexão.

Os gestores do conhecimento somente podem desenvolver uma abordagem integrada se conseguirem fazer a distinção supra-mencionada e reconhecer as relações existentes. A base de conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. Também insere nesse contexto os dados e as informações sobre as quais se constroem o conhecimento individual e organizacional.

Para PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002) a aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas. Nesse sentido, aludem MOTTA e VASCONCELOS (2002) aprendizagem significa mudança sistêmica (mudanças nas diversas partes que compõem o todo e em suas inter-relações). A aprendizagem implica conflito e ruptura com o sistema anterior e a consolidação de um sistema novo. Apesar da ruptura, o novo sistema só pode ser construído a partir do sistema anterior, mesmo que para tanto sejam necessários conflitos e rupturas. O novo sistema modifica, porém incorpora elementos do sistema anterior.

Ao tratar da ligação dos sistemas de gestão empresarial (SGE) à informação e aos processos de negócios DAVENPORT (2002) sublinha a natureza peculiar que envolve os processos de gestão empresarial: o fato de se orientarem para processos de negócios interdepartamentais e abrangentes e para a informação comum. Mas também alerta das armadilhas existentes, tais quais: 1) funcionamento da organização em função de um sistema de informação concebido;

2) o nível de complexidade e integração da SGE impacta a modificação e 3) certamente a dificuldade de se obter informação comum a toda a organização.

5. Elemento motivador da pesquisa e aspectos metodológicos

A base germinadora deste trabalho se âncora no modelo de integração a partir do Projeto Buriti de um das maiores companhias de alimentos do País: Perdigão. Tal projeto confere-lhe o atributo de organização-líder de um bem sucedido formato de *agricluster*. Este termo incorpora o modelo de *agribusiness* (organização da cadeia produtiva em torno da agricultura) e de *cluster* ou aglomerados locais. Nesse sentido, aplicação da visão de *agriclusters* objetiva fortalecer a competitividade das localizações que tem no agronegócio boa parte de sua estrutura produtiva.

Considerando que a estratégia de liderança em custos é de extrema importância no *agribusiness* na medida em que boa parte dos produtos é classificada como *commodities*, que requerem amplo volume de operação para obtenção de ganhos nas economias de escala e de escopo e, assim, reduzir os custos unitários de produção e distribuição, o foco é reduzir o custo por processo na sua plenitude – de antes da porteira até o consumidor final.

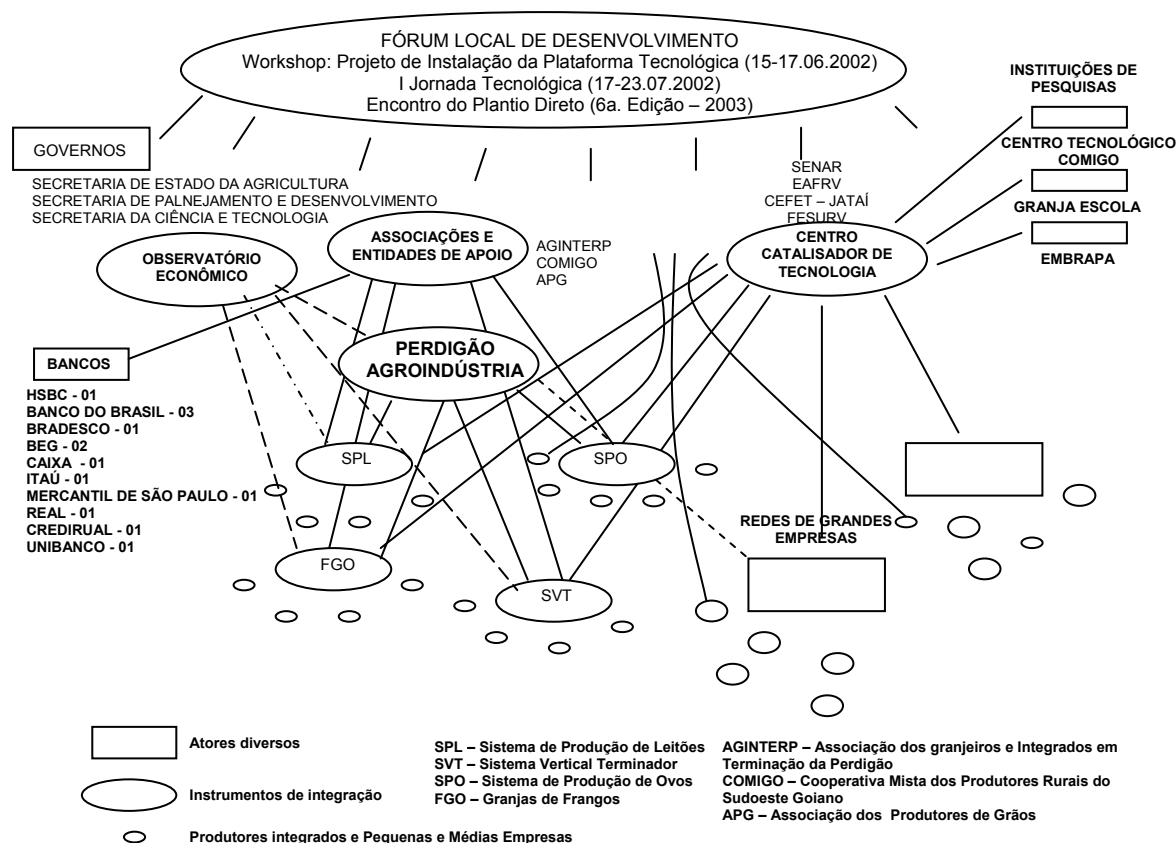
Circunscrito nesse ambiente procurou responder como se processa a aprendizagem gestorial de custos, tendo em vista que este é um indicador de eficiência do *cluster*. Urge enfatizar que a fronteira estabelecida para o estudo limita na parceria produtores integrados e a Perdigão. Não descolando, todavia, os vínculos estabelecidos com os demais elementos do ambiente.

Para atender a este propósito adotou-se o método do estudo de caso. Para YIN (2001), trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. Conforme FACHIN (2003), tal método leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Apesar de conflitos analíticos entre ROESCH (1999) e YIN (2001), esta pesquisa se classifica como uma abordagem qualitativa.

5.1 Protocolo do estudo de caso

Tendo em vista o objeto de estudo em tela, procedeu-se esboçar um fundamento lógico para selecionar os locais onde seria realizada a pesquisa. Baseado no material bibliográfico e principalmente adotando o modelo geral de rede para desenvolvimento de um sistema econômico local segundo CASAROTTO FILHO e PIRES (1999) a figura 2 registra o *approach* do que consistiria o cenário da investigação que abriga a rede de criadores integrados da Perdigão através do Projeto Buritis.

Foi enviado uma carta em nome do Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) à Perdigão solicitando a entrevista, respeitando data e hora desejado pelo entrevistado como sublinha YIN (2001). Para fins de triangulação, denominação pelo qual é conhecido o meio que os pesquisadores testam a força de suas interpretações; refere-se à utilização de mais do que uma fonte de dados para fundamentar a conclusão de um pesquisador (THOMAS e NELSON, 2002), definiu-se outros entrevistados e organizações. Dadas as interligações constantes na figura 1, o confronto de informações era imprescindível, que sistematizadas e analisadas foram submetidas ao contraste de informações capturadas via produtores integrados. Estes foram escolhidos aleatoriamente, localizados na região de maior concentração e consoante as especificidades do sistema de integração.



FONTE: Dados de Pesquisa Documental

Figura 1 – Principais Componentes da Rede Relacional do *Agricluster* do Sudoeste de Goiás

5.2 Procedimento de campo

Dado o acesso aos entrevistados-chave e confirmada as datas de coletas, o pesquisador deslocou-se da Grande Porto Alegre (RS) até a capital do estado de Goiás, percorrendo ainda por via terrestre 220 km de distância à cidade de Rio Verde, local onde estava instalado a Perdigão com o seu Projeto Buriti. O período de campo da pesquisa abrangeu dezesseis dias de janeiro de 2003. Ocorreram algumas alterações nas disponibilidades dos entrevistados, mas em oito dias esta fase obteve a sua conclusão. As entrevistas não levaram não menos que duas horas. Esse tempo aumentou em uma hora, em média, junto aos integrados. A natureza das entrevistas foi semi-estruturada a qual orientada por roteiro, em que apenas alguns temas são pré-determinados. Para apropriarmos da visão de RIBEIRO *et al.* (1997), nesse tipo de entrevista outras questões emergem, durante o processo de coleta de informações por se basear no discurso livre do entrevistado. Utilizando-se roteiros, o entrevistador formula questões abertas e aprofunda temas considerados importantes.

A observação participante correspondeu a uma estratégia complementar às entrevistas. Como sublinha BECKER (1999) o observador participante coleta dados através de sua participação na vida cotidiana do grupo ou organização que estuda. Entabula conversação com alguns ou com todos os participantes desta situação e descobre as interpretações que ele tem sobre os acontecimentos que observou.

Finalmente, no registro dos dados, usufruiu-se do diário de campo. Com aborda CRUZ NETO (1994), o próprio nome já diz, esse diário é um instrumento ao qual recorre-se em qualquer momento da rotina do trabalho que está se realizando. Nele diariamente pôde colocar as percepções, angústias, questionamentos e informações as quais não captadas pelas técnicas anteriores. Teve um uso sistemático a ida à Rio Verde até a fase de elaboração desse texto.

5.3 Procedimento analítico

A análise das evidências do estudo de caso recorreu-se à estratégia baseada em proposições teóricas catalisando estas no delineamento de explicações.

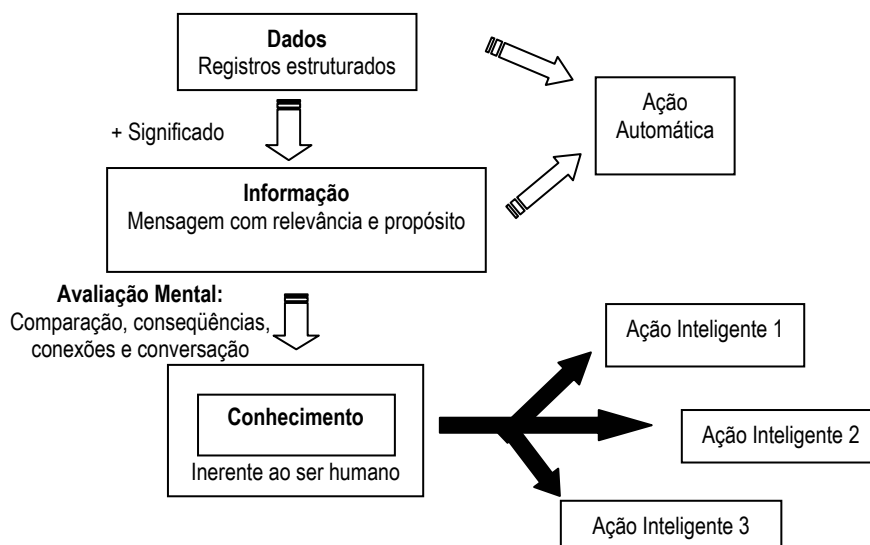
6. Características observadas e reflexões teóricas

SANTOS *et al.* (2001) após enumerar os principais resultados advindos da adoção de práticas voltadas para a aprendizagem organizacional define o termo como resultado de um processo que começou com a coleta de dados. Esses dados são organizados e transformados em informação que, depois de analisada e contextualizada, se transforma em conhecimento – ou inteligência. Por sua vez, quando aplicada ao processo de decisão gera vantagem competitiva para a organização.

A equipe central da Agroindústria Perdigão tem claramente essa noção a qual permeada no posicionamento estratégico da empresa. O requisito exigido para o produtor se integrar a organização é uma condição que sinaliza quase instantaneamente a percepção de alinhamento de gestão naquilo que mina resultados competitivos: custos.

As falas registradas por parte do entrevistado da Perdigão, implicitamente, apontam uma espécie de memória organizacional da empresa. Ela representa a capacidade de armazenar e recuperar conhecimentos gerais e específicos no tocante às demandas dos integrados. Tal raciocínio está atrelado ao exposto por CARDOSO, CAMEIRA e PROENÇA (2001) o qual esquematizado na figura 2. Ela procura ilustrar o relacionamento entre os diferentes estágios da “memória da organização”.

Sabe-se que o ponto nevrálgico estabelecida na relação empresa-integrados diz respeito a remuneração. Nesse sistema o produtor recebe os pintos, rações, medicamentos e assistência. São remunerados por lote cujo valor é baseado em uma fórmula que abarca indicadores de desempenho, tais como conversão alimentar, quantidade de proteína animal gasta para produzir proteína animal e mortalidades das aves, por exemplo. Com saldo recebido, compensa-se os gastos com consumo de medicamentos, energia, mão-de-obra, manutenção e depreciação das instalações. A empresa decidiu capturar tais informações num formulário simples implicando melhora na alimentação de dados na formação da remuneração ao produto integrado e contrastando junto ao avicultor com relação ao valor que estava recebendo: se compatível ao valor das “energias” que foram incorporadas no resultado da produção.



FONTE: Cardoso, Cameira e Proença (2001) .

Figura 2 – Hierarquia da Memória

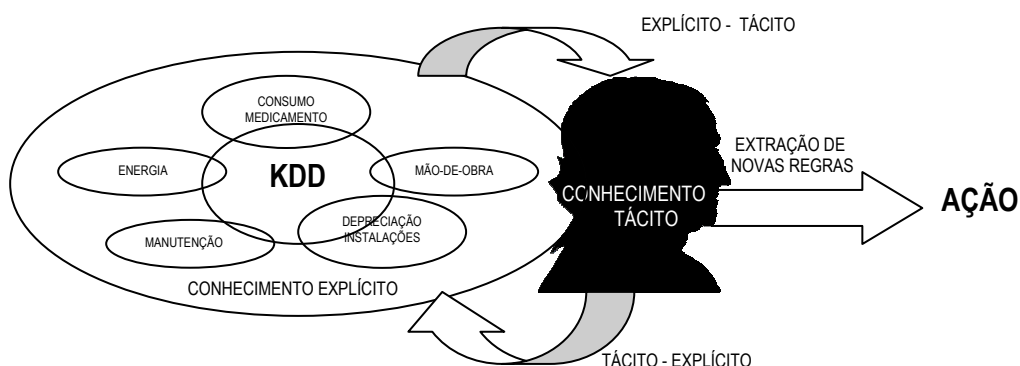
Com essa ação, a empresa sinaliza a melhoria das condições de gestão de custos requerendo, então, aprendizagem coletiva para alcançar a gestão integrada. Era preciso proporcionar uma dimensão geral a esta gestão, no âmbito macro-institucional.

Para estimular esse ambiente de aprendizagem entre os integrados possibilitando a expansão de seus modelos mentais, entendidos estes como padrões que influenciam as atitudes e percepções sobre o mundo, compartilhou-se junto às entidades e associações de apoio para estimular a troca de idéias por meio de encontros e reuniões. As entrevistas com tais instituições corroboraram tal colaboração.

Nesse momento é impossível não resgatar BULGACOV (2000). Neste sistema o grupo exerce um controle ético sobre cada um de seus membros, principalmente por seu poder de reforçar ou punir...o grupo classifica o comportamento certo e errado. Isto tudo, acrescenta-se, de acordo com a política cognitiva construída. Em meio a essa lógica de aprendizagem urge lembrar SILVA (1999) ao explicitar quem leva vantagem. A agroindústria através da contratualização obtém ganhos sensíveis em termos de qualidade molecular e sanitária do produto, de quantidade regular, previsível e dentro de prazos preestabelecidos. Assim, a empresa pode mais facilmente adaptar-se às novas exigências do mercado: padronização, sofisticação, diversidade, sincronismo, rapidez, pontualidade e volatilidade do consumo. Ao mesmo tempo, o industrial livra-se dos pesados investimentos em terra e instalações – inerentes à produção rural –, da legislação trabalhista referente ao assalariamento, bem como dos caprichos da natureza e os riscos daí decorrentes.

O que merece destacar é a canalização da dedução de BURKE (2003), segundo o qual todo processo de aprendizagem, de construção do conhecimento, implica numa assimilação, ou seja, numa transformação do objeto de conhecimento de forma a torná-lo compatível com as (semelhante às) estruturas mentais do sujeito que aprende.

O processo de assimilação-acomodação ocorre à medida que o sujeito realiza atividades (concretas ou mentais) com o objeto de aprendizagem, aplicando-lhe seu esquema de assimilação. Portanto, a equipe da Perdigão procura internalizar o modo de gerir custos, para torná-la “material” para o pensamento do integrado, através de suas próprias ações, de suas próprias operações mentais. Esquematicamente a figura 3 resume esta evidência. Apropriando da terminologia de RODRIGUES (2002), o *Knowledge discovery in databases* (KDD) é um processo de extração não trivial, a partir de uma base de dados, de um conhecimento implícito, previamente desconhecido e potencialmente útil.



FONTE: Adaptado de Rodrigues (2002), conforme pesquisa de campo.

Figura 3 – Extração do conhecimento escondido do Integrado

Concordando com BURKE (2003), todo objeto para ser aprendido precisa ser assimilado, e isto só é possível se o objeto for assimilável, isto é, ele precisa ser capaz de ser assemelhado a algo que já faz parte do universo mental do sujeito, que está na sua memória. O relativo sucesso obtido por parte dos técnicos do Grupo Perdigão se deve a esse raciocínio. Nesse contexto um aspecto peculiar “inovou” o meio gestorial até então não praticado pelas propriedades: a concepção de um sistema de controle de gastos e receitas. A julgar pela simplicidade do processo, este é julgado como uma inovação já os produtores não possuíam dados para medir a rentabilidade financeira de suas atividades.

Assim foi adotado a prática de fazer anotações dos gastos efetuados pela propriedade e das receitas obtidas. Ajustes foram ocorrendo neste processo e atualmente as propriedades contam com um sistema de “livro caixa” onde são feitas todas anotações. Periodicamente estes dados são coletados pelos técnicos para que se efetue o fechamento anual dos movimentos das propriedades.

É importante relatar com maior nível de detalhamento a estrutura deste “livro caixa” para que se perceba a simplicidade e, por outro lado, a eficiência que esta simples prática produz para conhecer o desempenho econômico das atividades produtivas da propriedade. A figura 4 reproduz uma página deste “livro caixa”, utilizado pelo avicultor.

Nota-se através da figura 4 tamanha simplicidade. Contudo o instrumento compreende a essência do confronto de gastos *versus* receitas, que foram implantados juntos aos integrados, onde pouco ou nada existia a respeito de *controller*.

Algumas particularidades como o rateio da conta de energia e água, por exemplo, são realizados com base em uma medição aproximada com base nos equipamentos e tempo de uso diário. Estes cálculos foram acompanhados pelos técnicos e, involuntariamente, poderão apresentar algumas distorções.

Atividade:					Mês:				
DESPESAS					RECEITAS				
Dia	Quantd	Descrição	Valor Unitário	Valor Total	Dia	Quantd.	Descrição	Valor Unitário	Valor Total
TOTAL					TOTAL				

Figura 4 – Modelo do Livro Caixa Utilizado para Controle de Gastos e Receitas

O que é surpreendente é a relativa disposição da equipe de técnicos da empresa em explicar um modelo que esteja ancorado na mensuração de custos de cada fase da produção evidenciando os respectivos objetos de custeio, tal qual o estudado por PEREIRA (2002). A figura 5 encerra esquematicamente a simulação empreendida e exibindo as fórmulas de cada variável por fase. Da conjugação dos resultados obtidos de cada variável chega-se ao resultado de custos por estágio, se apropriando exatamente das experiências vivenciais de um avicultor. Tal modelo coaduna com as análises tecidas por BAPTISTETTI (1991) e por AZEVEDO *et al.* (2002) em que encampam no bojo analítico todas as variáveis pertinentes ao ambiente de um avicultor.

7. Considerações finais

As competências essenciais – ou “nucleares” – para que uma instituição instale um processo de gestão, são compostas por conjuntos de conhecimentos, e todo conhecimento é fruto de um processo de aprendizagem. Essas competências são entendidas como a aprendizagem coletiva.

A forma como a Perdigão encontrou para possibilitar conexões de ações de natureza gerencial aos custos gerados na propriedade do integrado proveio das próprias operações mentais do produtor. Como deduz BURKE (2003), diante de um objeto novo (situação, fato, fenômeno, problema, teoria, tecnologia, etc.), para o qual o indivíduo se volta afetivamente (se interessa), o indivíduo trata de compreendê-lo, isto é, num primeiro momento simplesmente procura assimilá-lo às suas estruturas. Como, porém, o objeto não “se deixa” assimilar totalmente, sua “resistência” leva o sujeito a acomodar suas estruturas ao objeto, até que o processo resulta numa espécie de compromisso entre o sujeito e o objeto, que é o *conhecimento*, o nível de equilíbrio cognitivo daquele objeto naquele momento.

Apesar do instrumento de gestão possibilitar aderência aos sistemas de medição de desempenho quer no ambiente gestorial da empresa como no integrado, a praticidade acaba sendo destituída da realidade. Pois os jogos de poder, as contradições e incoerências se manifestam no centro de todo pensamento e de toda prática como sublinha OLIVIER DE SARDAN (1996). Afinal lembra MORIN (1997), todo sistema comporta uma “zona imersa, oculta, obscura”, onde pululam potencialidades desconhecidas. Mas também o autor afirma que a transformação da diversidade desordenada em diversidade organizada é, ao mesmo tempo, transformação da desordem em ordem.

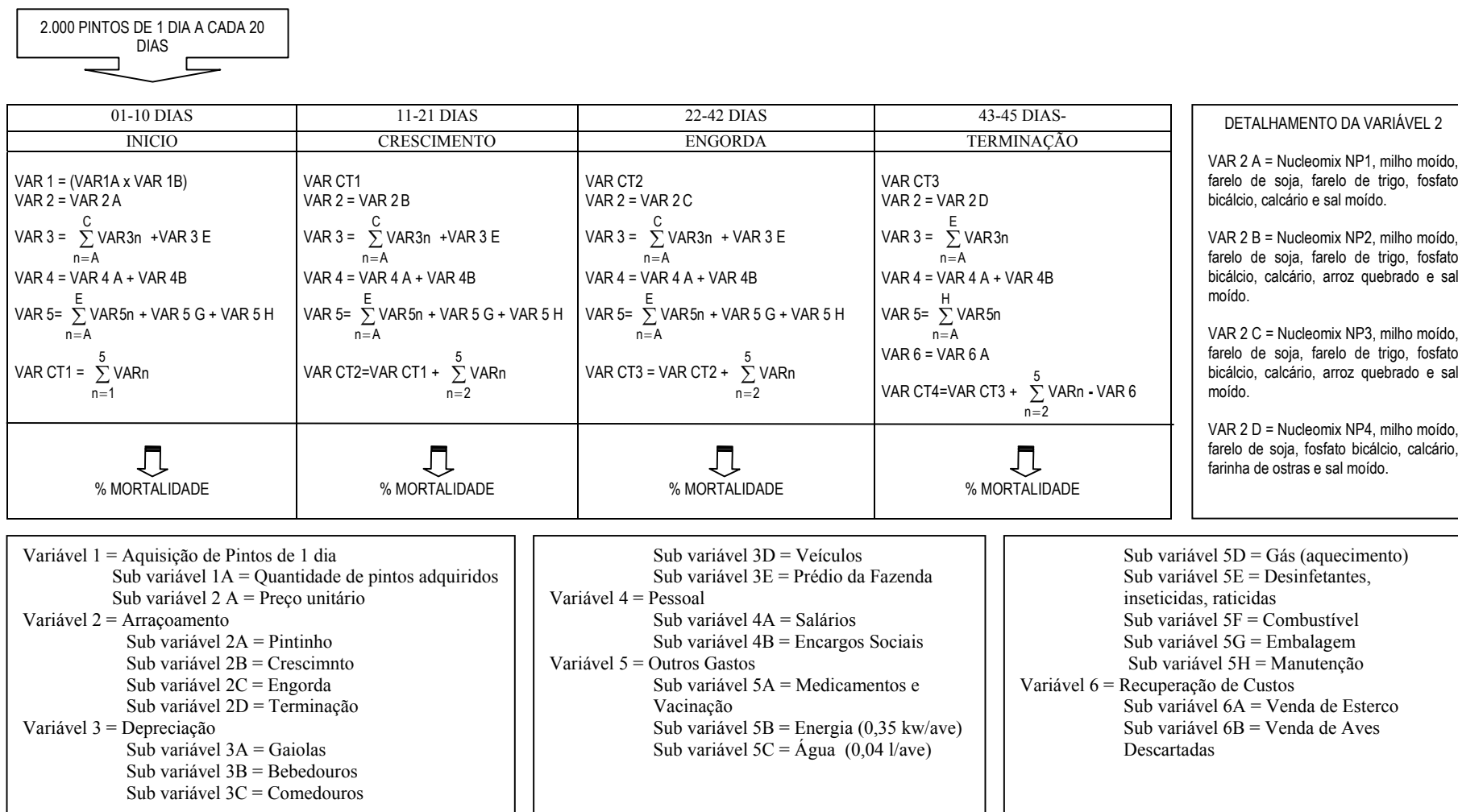
Sá (1998) sublinha que uma análise de custos será tanto melhor quanto melhor for o processo de determinação ou apuração de custos. Seria incoerente admitir-se qualidade de análise sem que tivéssemos também elementos confiáveis. Mesmo as pequenas e médias empresas podem ter seus custos apurados com qualidade. Para tanto é essencial ter uma organização, ainda que singela, de coleta de dados. O sucesso de qualquer empreendimento está subordinado à utilização de um instrumental administrativo. É justamente nesse aspecto que a pequena empresa rural brasileira apresenta uma de suas mais visíveis carências, que coloca em risco todo o processo de modernização e crescimento.

O fator impactante nos estudos ou implantações de programas de custeios nas propriedades rurais reside no fato de que a grande maioria dos gestores dos negócios agrícolas não adotam práticas de controle de gastos e receitas. Ou quando possuem algum controle geralmente este é incompleto, apresenta falhas nas anotações e/ou não geram indicadores para a tomada de decisão.

Apesar do esforço da integradora em espelhar uma forma de gerenciamento de custeio tomando como “parâmetro” o cotidiano do integrado, é possível obter eficiências localizadas, mas é pouco provável que se consiga alinhar as decisões locais com a meta global do negócio.

Grande parte dos integrados têm uma visão muito fragmentada do contexto no seu todo e supostamente acreditam dispor de um modelo gerencial capaz de refletir seu dia-a-dia.

Assim é sugestivo estudar qual a visão de sistema metodológico de custeio que apresenta o time de gerentes, inclusive genitores dos negócios Perdigão. Será que a compreensão aparentemente “elementar” de custos por parte dos integrados não cria um viés ainda mais deturpador no processo de gerenciamento?



FONTE: Pereira (2002).

Figura 5 – Modelo de Aferição e Gerenciamento de Custos Simulado na Unidade Avícola Estudada Produtora de Frango de Corte

Referências

- AZEVEDO, P. F. de; BATALHA, M. O.; BONACELLI, M. B. e GRIESE, Lillian. Diagnóstico, tendências e perspectivas para a cadeia agroindustrial de avicultura de corte: O caso da macrorregião de Ribeirão Preto. In: PAULILLO, L. F. e ALVES, F. (Orgs.) *Reestruturação agroindustrial: políticas públicas e segurança alimentar regional*. São Carlos, SP: Edufscar, 2002.
- BAPTISTETTI, Dirceu. Custos para tomada de decisões e avaliação do resultado na atividade de aves. *Enfoque: reflexão contábil*, n.2, 1991.
- BECKER, Howard S. *Método de pesquisa em ciências sociais*. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BULGACOV, Yara L. Mazziotti. Gestão de aprendizagem: “novas” formas de controle do comportamento humano na literatura gerencial. *Revista de Psicologia Social*, Londrina, v. 2, n. 2, dez, 2000.
- BURKE, Thomas Joseph. *O professor revolucionário: da pré-escolar à universidade*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- CARDOSO, V.C., PROENÇA, A. e CAMEIRA, R.F. Inteligência competitiva e a gestão do conhecimento, Salvador: ENEGEP, 2001.
- CASSAROTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTRO, A. M. Gomes de. *et al.* Aplicação do enfoque sistêmico na gestão de C&T. In: GOEDERT, Wenceslau J.; PAEZ, M. Lúcia D'Ápice & CASTRO, A. M. Gomes de.(eds.). *Gestão em Ciência e tecnologia – Pesquisa Agropecuária* Brasília: Embrapa, 1994.
- CASTRO, A. M. Gomes de; COBBE, Roberto V.; GOEDERT, W. J..(eds.). *Projeção de demandas tecnológicas: manual metodológico para o SNDA* Brasília: Embrapa – departamento de Pesquisa e Difusão de tecnologia, março de 1995.
- COELHO, C. Nayro & BORGES, Marisa. O complexo agroindustrial (CAI) da avicultura. *Política Agrícola*. n. 03, jul.ago.set., 1999.
- DAVENPORT, Thomas H. *Missão crítica: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRUZ NETO, Otavio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: SOUZA, M. Cecília de (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERNANDES, Almir. *Administração inteligente*. São Paulo: Futura, 2001.
- MORIN, Edgar. *O método: a natureza da natureza*. Portugal: Europa-América, 1997.
- MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- OLIVEIRA, C. Augusto de. *Inovação: do produto e do processo*. Belo Horizonte: Desenvolvimento gerencial, 2000.
- OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. *Anthropologie et développement: essais em sócio-anthropologie du changement social*. Paris, APAD-Karthala, 1996.
- PEREIRA, F. Isidro. Modelo de mensuração de custos no setor primário: aplicabilidade no segmento avícola. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 5. Fortaleza: UFC.. Anais. 1998
- PEREIRA, F. Isidro. Um modelo gestorial de custos para os integrados do agronegócio avícola. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9. São Paulo: FECAP. Anais, 2002
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen, ROMHARDT, Kai. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RIBEIRO, Maria de Fátima S. *et al.* Métodos e técnicas de diagnóstico de sistemas de produção. In: *Enfoque sistêmico em P&D – A experiência metodológica do IAPAR*. Circular n. 37, Fundação Instituto Agrônômica do Paraná: Londrina, 1997.

RIZZI, Aldair Tarcísio. Evolução tecnológica e expansão mundial da indústria de carne de frangos. *Revista de Economia*, Curitiba, n.18,1994.

RODRIGUEZ, Martius V. R. y. *Gestão empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. Raimundo dos.et al. *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVA, Osvaldo Heller da. A organização sindical dos produtores rurais integrados à agroindústria: representações dos avicultores e suinocultores do Paraná. Textos de sindicalismo e política. Encontro GT ANPOCS, Caxambu, MG, 1998.

THOMAS, Jerry R. e NELSON, Jack K. *Métodos de pesquisa em atividade física*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

WILSON, Richard M. S. () Strategic management accounting, *Management Accounting*, v.68, n.9, p. 42-3, oct., 1990.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.